

**การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ในการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)
ในโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม
Strategic Management of School Administrators in Promoting
Active Learning in Medium-Sized Schools
under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Phanom**

จักรพันธ์ จันทร์เจริญ

Chakkaphan Chanchareon

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม

Assistant Professor Dr. Program in Educational Administration and Development,

Faculty of Education, Nakhon Phanom University

e-mail: chakkaphan.dear@gmail.com

Received: September 22, 2025

Revised: September 26, 2025

Accepted: September 26, 2026

Similarity Index: 9.67%

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ในโรงเรียนขนาดกลาง 2) เพื่อวิเคราะห์รูปแบบและแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกในบริบทของโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนมเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครูจำนวน 262 คน และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 9 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา (ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$) โดยด้านการกำหนดทิศทางองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.71$) ส่วนระดับการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$) โดยด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.38$) ด้านการพัฒนาครูมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.03$)

สำหรับแนวปฏิบัติที่ดีที่ค้นพบ ได้แก่ การวิเคราะห์บริบทเชิงรุก การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสื่อสารกลยุทธ์ที่ชัดเจน การพัฒนาครูผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การจัดสรรทรัพยากรอย่างยืดหยุ่น การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการติดตามประเมินผลเชิงสร้างสรรค์ จากผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก โดยเน้นการสร้างความร่วมมือ ใช้ข้อมูลเป็นฐาน พัฒนาครูอย่างเป็นระบบ จัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร

คำสำคัญ: การบริหารเชิงกลยุทธ์, การเรียนรู้เชิงรุก, โรงเรียนขนาดกลาง, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาตอนต้น

Abstract

This mixed-methods research had three main objectives: 1) to investigate the level of strategic management among school administrators in promoting Active Learning in medium-sized schools; 2) to analyze the best practices and models of strategic management; and 3) to propose a framework for strategic management to effectively promote Active Learning within the context of medium-sized schools under the Nakhon Phanom Secondary Educational Service Area Office. The study utilized a quantitative approach with questionnaires administered to a sample of 262 administrators and teachers, and a qualitative approach through in-depth interviews with 9 key informants. Data from the questionnaires were analyzed using descriptive statistics (mean and standard deviation), while qualitative data were analyzed using content analysis.

The research findings revealed that the overall level of school administrators' strategic management was at the highest level ($\bar{X} = 4.51$), with the "strategic direction" dimension showing the highest mean score ($\bar{X} = 4.71$). The overall level of promoting Active Learning was at a high level ($\bar{X} = 4.22$), with the organizational culture and participation dimension scoring the highest ($\bar{X} = 4.38$) and the "teacher development and Professional Learning Communities (PLC)" dimension scoring the lowest (Mean=4.03).

Best practices identified include proactive context analysis, building shared vision, clear strategic communication, promoting teacher development through PLCs, flexible resource allocation, fostering a learning culture, and creative monitoring and evaluation. Based on these findings, the study proposes a strategic management framework for promoting Active Learning that emphasizes building mutual understanding, using data for planning, systematic teacher development, cost-effective resource allocation, and boosting staff morale.

Keywords: Strategic management, Active Learning, medium-sized schools, Nakhon Phanom Secondary Educational Service Area Office.

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 โลกกำลังเผชิญกับความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA World) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและปัญหาทางสังคมที่ซับซ้อนส่งผลให้การศึกษาแบบดั้งเดิมไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคตได้อีกต่อไป องค์การระหว่างประเทศอย่าง UNESCO (2022) จึงได้เสนอแนวคิด “สัญญาประชาคมใหม่เพื่อการศึกษา” ที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มี สมรรถนะ 4 ด้าน (4Cs) ได้แก่ การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) การสื่อสาร (Communication) การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เพื่อให้พวกเขาสามารถรับมือกับความท้าทายในโลกยุคใหม่ได้อย่างยั่งยืน

ในประเทศไทย รัฐบาลได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการปฏิรูปการศึกษา โดยกำหนดทิศทางไว้ใน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาแบบ “ผู้เรียนเป็นสำคัญ” สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2566) ได้ชี้ว่าการปรับเปลี่ยนสู่ หลักสูตรฐานสมรรถนะ (Competency-based Curriculum) เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการสร้างพลเมืองคุณภาพ ซึ่งส่งผลให้การปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ในห้องเรียนกลายเป็นวาระเร่งด่วนที่ทุกสถานศึกษาต้องดำเนินการ

หัวใจของการปฏิรูปการศึกษาคือการปรับเปลี่ยนไปสู่ “การเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)” ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้นผ่านกิจกรรมหลากหลาย เช่น การอภิปรายหรือการทำโครงการ ซึ่งช่วยพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงและทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ยั่งยืนกว่า การเรียนรู้แบบตั้งรับ การเรียนรู้เชิงรุกจึงไม่ใช่เพียงทางเลือก แต่เป็น ยุทธศาสตร์สำคัญ ในการสร้าง คุณลักษณะผู้เรียนที่สังคมคาดหวัง (วิจารณ์ พานิช, 2555)

อย่างไรก็ตาม การจะผลักดันให้การเรียนรู้เชิงรุกเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีบทบาทสำคัญในฐานะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยเปลี่ยนจากการบริหารงานแบบประจำ (Routine Management) ไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร ไปจนถึงการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (ธีระ รุญเจริญ, 2564) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะสามารถสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เอื้อให้ครูมีแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนวิธีการสอนของตนเอง (สุวิมล ว่องวานิช, 2566)

แม้ว่านโยบายและการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญ แต่ยังคงมีช่องว่างทางการวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน โรงเรียนขนาดกลาง ที่มักมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร งานวิจัยส่วนใหญ่มักมุ่งเน้นที่โรงเรียนขนาดใหญ่ ทำให้ยังขาดองค์ความรู้ที่ชัดเจนว่า ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ซึ่งมีบริบทเฉพาะตัว มีการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกอย่างไร มี แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ที่เป็นต้นแบบหรือไม่ และกำลังเผชิญกับความท้าทายใดบ้าง (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2567)

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ในโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

นครพนม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางเชิงนโยบายและแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ในการยกระดับคุณภาพการศึกษา และสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของชาติต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกในโรงเรียนขนาดกลาง
2. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบและแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกจากกรณีศึกษาของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ
3. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริม Active Learning อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทของโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

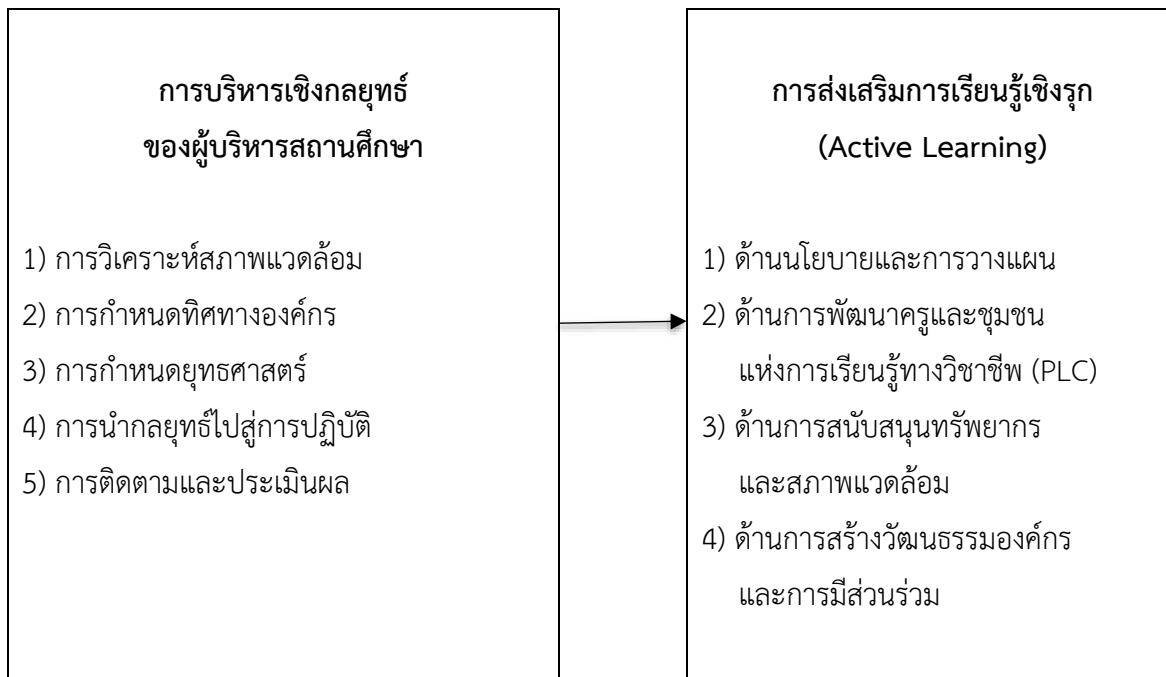
กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่าง ๆ แล้วนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ในโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

การวิจัยนี้ได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดจากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดให้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นตัวแปรอิสระ ซึ่งอ้างอิงจากแนวคิดของ Bryson (2018) และ Kaplan & Norton (1996) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางองค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผล

ส่วน การส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เป็นตัวแปรตาม ซึ่งสังเคราะห์จากแนวคิดของ Bonwell และ Eison (1991) โดยมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านนโยบายและการวางแผน ด้านการพัฒนาครูและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ด้านการสนับสนุนทรัพยากรและสภาพแวดล้อม และด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการมีส่วนร่วม

องค์ประกอบของตัวแปรทั้งหมดได้ถูกนำมาสร้างความสัมพันธ์และออกแบบเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยตามที่แสดงในแผนภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ในโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนมในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยนำวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มาใช้ในการวิจัยด้วยหลักผสมผสานอย่างเท่าเทียมกัน โดยแบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ระยะ เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ผล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม จำนวน 21 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 819 คน

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ Krejcie และ Morgan (1970) ได้จำนวน 262 คน จากนั้นใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยแบ่งตามตำแหน่ง ได้แก่ ผู้บริหาร 27 คน และครูผู้สอน 235 คน

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 3 โรงเรียน รวม 9 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และครูแกนนำด้านการเรียนรู้เชิงรุก ซึ่งแต่ละคนมีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) ใช้สำหรับเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เพื่อวัดระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน และระดับการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก 4 ด้าน

2.2 แบบสัมภาษณ์ (Interview Protocol) เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ใช้สำหรับเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีแนวคำถามเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ แนวปฏิบัติที่ดี ปัญหา และข้อเสนอแนะ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับของการวิจัยแบบผสมผสานไว้ดังนี้

1. ขั้นตอนการเตรียมการและขออนุญาต

ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการวิจัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม และผู้อำนวยการสถานศึกษาของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ขั้นตอนการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

2.1 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และนัดหมายวันเวลาในการเข้าไปแจกแบบสอบถาม

2.2 ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ให้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 262 ชุด และให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามในรูปแบบของกูเกิลฟอร์ม (Google form) ผ่านลิงค์ และคิวอาร์โค้ด (QR Code) ที่ผู้วิจัยสร้าง พร้อมทั้งอธิบายวิธีการตอบและกำหนดวันเวลานัดหมายเพื่อขอรับแบบสอบถามคืน

2.3 ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามคืนทั้งหมดและตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล

3. ขั้นตอนการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

3.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกโรงเรียนกรณีศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จำนวน 3 โรงเรียน

3.2 ผู้วิจัยติดต่อผู้อำนวยการสถานศึกษาของโรงเรียนกรณีศึกษาที่ได้รับคัดเลือก เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์อีกครั้ง และขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พร้อมทั้งนัดหมายวันเวลาและสถานที่ที่แต่ละท่านสะดวก

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 ท่าน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเป็นแนวทาง พร้อมทั้งขออนุญาตบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อความถูกต้องของข้อมูล หรือผ่าน Google Meeting กรณีผู้ให้ข้อมูลไม่สะดวก

3.4 ในระหว่างการลงพื้นที่ ผู้วิจัยจะทำการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) ในบริบททั่วไปของโรงเรียน และรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) เช่น แผนกลยุทธ์ของโรงเรียน หรือรายงานการประชุม เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากรวบรวมข้อมูลครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มา โดยแยกตามประเภทของข้อมูลและขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความสมบูรณ์แล้ว มาลงรหัสและประมวลผลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และคำนวณค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์และระดับการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก โดยการคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) เป็นรายด้านและโดยรวม จากนั้นนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายที่กำหนดไว้เพื่ออธิบายระดับการปฏิบัติงาน

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์, การสังเกต, และการรวบรวมเอกสาร ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามขั้นตอนดังนี้

1. นำข้อมูลบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์มาถอดความเป็นบทสนทนาแบบคำต่อคำ (Verbatim Transcription)

2. ผู้วิจัยอ่านบทสัมภาษณ์และข้อมูลอื่นๆ ทั้งหมดซ้ำหลายครั้งเพื่อทำความเข้าใจภาพรวมและสร้างความคุ้นเคยกับข้อมูล

3. ดำเนินการจัดกลุ่มรหัสที่มีความหมายคล้ายกัน และสังเคราะห์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

4. นำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบการพรรณนาความ (Descriptive Narrative) โดยมีการยกข้อความคำพูดที่สำคัญของผู้ให้ข้อมูลมาประกอบเพื่อยืนยันข้อค้นพบ และสรุปเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices), ปัญหา, อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ในโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ และแนวปฏิบัติที่ดี รวมถึงเพื่อเสนอแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกในบริบทโรงเรียนขนาดกลาง โดยผลการวิจัยมีดังนี้

1. ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์และการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามของผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดกลางสรุปได้ดังตารางที่ 1 และ 2 ซึ่งแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์และระดับการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1 ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้าน

ลำดับ	การบริหารเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1	ด้านการกำหนดทิศทางองค์กร	4.71	0.38	มากที่สุด
2	ด้านการติดตามและประเมินผล	4.62	0.45	มากที่สุด
3	ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์	4.55	0.41	มากที่สุด
4	ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	4.48	0.44	มากที่สุด
5	ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	4.38	0.52	มากที่สุด
รวม		4.51	0.43	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางองค์กร ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.38) ด้านการติดตามและประเมินผล ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.45) ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.41) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.44), และด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.52)

ตารางที่ 2 ระดับการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกในภาพรวมและรายด้าน

ลำดับ	การส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1	ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการมีส่วนร่วม	4.38	0.49	มาก
2	ด้านการสนับสนุนทรัพยากรและสภาพแวดล้อม	4.31	0.54	มาก
3	ด้านนโยบายและการวางแผน	4.15	0.58	มาก
4	ด้านการพัฒนาครูและชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	4.03	0.61	มาก
รวม		4.22	0.57	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า การส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.49) ด้านการสนับสนุนทรัพยากร

และสภาพแวดล้อม ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.54) ด้านนโยบายและการวางแผน ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.58) และด้านการพัฒนาครูและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.61)

2. รูปแบบและแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูในโรงเรียนกรณีศึกษา 3 แห่ง พบว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกในโรงเรียนขนาดกลาง มีลักษณะเป็นการบูรณาการระหว่างการบริหารตามหลักวิชาการเข้ากับการบริหารเชิงปฏิบัติ โดยมีแนวปฏิบัติที่ดีที่น่าสนใจ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์บริบทเชิงรุก

ผู้บริหารจะใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ร่วมกับข้อมูลจากผลการประเมินภายในและภายนอกมาใช้ในการวางแผนเชิงรุก

2.2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ผู้บริหารจะเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership)

2.3 การสื่อสารกลยุทธ์ที่ชัดเจน

ผู้บริหารจะใช้ช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารแผนกลยุทธ์ให้ครูเข้าใจอย่างถ่องแท้ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การใช้สื่อประชาสัมพันธ์ และการประชุมกลุ่มย่อย

2.4 การพัฒนาครูผ่าน PLC

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) โดยกำหนดให้เป็นกิจกรรมที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและจริงจัง เพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

2.5 การจัดสรรทรัพยากรอย่างยืดหยุ่น

ผู้บริหารจะมีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก เช่น การจัดห้องเรียนพิเศษ หรือการจัดหาสื่ออุปกรณ์ที่ทันสมัย

2.6 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทดลองและเรียนรู้จากความผิดพลาด (Learning Culture) โดยมีการให้กำลังใจครูอย่างสม่ำเสมอ และสร้างเวทีให้ครูได้นำเสนอผลงานหรือนวัตกรรมของตนเอง

2.7 การติดตามและประเมินผลเชิงสร้างสรรค์

ผู้บริหารจะมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดและให้ข้อเสนอแนะเชิงบวก (Constructive Feedback) เพื่อให้ครูรู้สึกมั่นใจและพร้อมที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแนวปฏิบัติที่ดีที่ค้นพบ ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกในโรงเรียนขนาดกลาง ดังนี้

3.1 สร้างความเข้าใจร่วม

ผู้บริหารควรถ่ายทอดความสำคัญของการเรียนรู้เชิงรุกและแนวคิดหลักสู่ครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

3.2 ใช้ข้อมูลเป็นฐานในการวางแผน

ควรใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ข้อมูลสารสนเทศ และข้อมูลเชิงประจักษ์ในการกำหนดแผนและกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

3.3 พัฒนาครูอย่างเป็นระบบ

ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่เข้มแข็ง

3.4 จัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

ควรจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นอย่างเพียงพอและเหมาะสม โดยเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3.5 สร้างขวัญและกำลังใจ

ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศเชิงบวกและให้การยอมรับแก่ครูที่ริเริ่มและพัฒนาการสอนแบบเชิงรุก เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างยั่งยืน

อภิปรายผล

1. ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์และการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก

ผลการวิจัยเชิงปริมาณชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม มีการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด และการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกโดยรวมอยู่ในระดับ มาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการนำนโยบายระดับชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนอย่างจริงจัง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านของการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่าด้าน การกำหนดทิศทางองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสะท้อนถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของผู้บริหารที่มุ่งมั่นจะพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ทันสมัย สอดคล้องกับงานวิจัยของธีระ รุญเจริญ (2564) ที่ระบุว่า การกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจนเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ ด้าน การติดตามและประเมินผล ก็อยู่ในระดับสูงเช่นกัน ซึ่งแสดงถึงความสม่ำเสมอในการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ที่วางไว้จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ด้าน การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ แม้จะอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งอาจเป็นข้อบ่งชี้ถึงความท้าทายในการแปลงแผนสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติ

ในส่วนของการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก พบว่าด้าน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของครูเป็นอันดับแรก สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นหนึ่งในแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในทางกลับกัน ด้าน การพัฒนาครูและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งอาจเป็นเพราะโรงเรียนขนาดกลางมีข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากรในการจัดอบรมหรือจัดกิจกรรม PLC อย่างต่อเนื่อง ทำให้การพัฒนาครูยังไม่เป็นไปอย่างเต็มที่เท่าที่ควร

2. รูปแบบและแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพช่วยเสริมความเข้าใจเชิงลึกต่อข้อมูลเชิงปริมาณ โดยแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกไม่ได้ใช้เพียงหลักการบริหารตามทฤษฎีเท่านั้น แต่ยังมีการปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของโรงเรียนอย่างชาญฉลาด รูปแบบการบริหารที่โดดเด่นคือการเน้นการมีส่วนร่วม ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากร (Sense of Ownership) ไปจนถึงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ (PLC) ที่เข้มแข็ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุวิมล ว่องวานิช (2566) ที่ระบุว่าการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการทำงานของครูเป็นสิ่งจำเป็น นอกจากนี้ แนวปฏิบัติที่ดีอื่น ๆ เช่น การสื่อสารที่ชัดเจน การจัดสรรทรัพยากรอย่างยืดหยุ่น และการให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมอ ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงและกระตุ้นให้ครูเกิดแรงจูงใจในการปรับวิธีการสอนของตนเอง

3. แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากข้อค้นพบทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกในโรงเรียนขนาดกลางต้องอาศัยแนวทางที่ผสมผสานระหว่างการบริหารจัดการที่เป็นระบบกับการสร้างขวัญกำลังใจและวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก ผู้บริหารควรเริ่มต้นจากการสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กร และใช้ข้อมูลที่หลากหลายเพื่อวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง และที่สำคัญคือต้องให้การสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรมทั้งด้านการพัฒนาครูและทรัพยากรที่จำเป็น พร้อมกับการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกในโรงเรียนขนาดกลาง ดังนั้น เพื่อให้ผลการวิจัยเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในบริบทที่ใกล้เคียงกัน ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรใช้ผลการวิจัยนี้เป็นแนวทางในการวางแผนและปรับปรุงการบริหารเชิงกลยุทธ์ของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เช่น การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการพัฒนาครู ซึ่งอาจทำได้โดยการจัดกิจกรรม PLC ที่เป็นระบบและต่อเนื่อง หรือการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาสื่อและอุปกรณ์การเรียนรู้ให้ทันสมัยมากขึ้น

1.2 สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรใช้แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ที่ค้นพบจากงานวิจัยนี้เป็นต้นแบบในการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกให้กับโรงเรียนอื่น ๆ ในสังกัด โดยอาจจัดทำโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือจัดอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการปฏิบัติจริงตามรูปแบบที่ประสบความสำเร็จ

1.3 สำหรับหน่วยงานระดับนโยบาย ควรพิจารณาผลการวิจัยนี้เพื่อนำไปประกอบการจัดทำนโยบายและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในระดับโรงเรียนขนาดกลางให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการที่แท้จริง โดยเน้นการพัฒนาทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้ได้จริง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยเชิงลึกในด้านอื่น ๆ ควรมีการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก เช่น ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายบุคคล หรือปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู

2.2 การศึกษาเปรียบเทียบ ควรมีการวิจัยเชิงเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในบริบทที่แตกต่างกัน เช่น เปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนขนาดกลางในพื้นที่เมืองกับพื้นที่ชนบท หรือเปรียบเทียบกับโรงเรียนในสังกัดอื่น เพื่อให้ได้แนวทางการบริหารที่ครอบคลุมและหลากหลายมากขึ้น

2.3 การวิจัยเชิงพัฒนา ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อพัฒนาและทดลองใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกที่ได้จากงานวิจัยนี้ เพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

- ธีระ รุญเจริญ, และคณะ. (2564). การศึกษาความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุค New Normal. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 23(3), 1-14.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2566). *รายงานการสังเคราะห์ทิศทางการพัฒนาการศึกษาไทย*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2564). แนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคนในศตวรรษที่ 21. *ครูสภาวิทยากร Journal of Teacher Professional Development*, 2(1), 1-15.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2566). *การวิจัยการออกแบบทางการศึกษา: Design Research in Education* (พิมพ์ครั้งที่ 3). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bonwell, C. C., & Eison, J. A. (1991). *Active Learning: Creating Excitement in the Classroom*. ASHE-ERIC Higher Education Report No. 1.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. Jossey-Bass.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). **The balanced scorecard: Translating strategy into action.** Harvard Business School Press.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement, 30**(3), 607-610.

UNESCO. (2022). **Reimagining our futures together: A new social contract for education.** UNESCO Publishing.